

**Mémoire au sujet de : Réalité policière au Québec**

Auteur : M. Christian Leuprecht, professeur au Collège militaire royal ; directeur de l'Institute des relations intergouvernementales dans l'École des politiques publiques de l'Université Queen's

Courriel: christian.leuprecht@queensu.ca

Date : le 15 octobre 2020

Alors que les budgets des corps de police augmentent à un rythme supérieur à l'inflation, on craint depuis longtemps que le modèle opérationnel des corps de police au Canada ne soit pas viable. La situation est déjà à un point de rupture dans de nombreuses petites municipalités et zones rurales.

Dans les localités canadiennes, entre 22 et 30% de hausse en impôts fonciers sont attribuables à l'augmentation des dépenses sur les corps de police. Cela ne devrait pas surprendre puisque les salaires représentent près de 90% des budgets de la police. Cette façon de faire des affaires peut encore être gérable dans les centres urbains où la valeur des propriétés continue de s'apprécier, mais même ceux-ci montrent des signes de tension, avec des investissements dans les services de première ligne, l'unité d'enquête et l'atrophie de la technologie. Dans le reste du pays, les gouvernements locaux doivent cannibaliser d'autres services simplement pour continuer à payer les corps de police, dont une grande partie échappe à leur contrôle parce qu'ils sont mandatés par la province.

Ces pressions se voient augmentées par les controverses sur le racisme systémique qui font augmenter la surveillance du public sur les dépenses sur la sécurité publique. Le récit a été positionné un comme jeu à somme nulle entre dépenses sur la police au détriment des dépenses sur les services sociaux. Le résultat : certaines parties prenantes appellent à dépouiller les corps de police.

Alors que les corps de police à travers le pays subissent la pression liée à des budgets municipaux serrés et des demandes du grand public, ils doivent également faire face à des attentes croissantes du public, à une responsabilité toujours plus grande, à la complexité croissante des corps de police et des enquêtes criminelles, à un nombre croissant d'appels dans le domaine de la santé mentale (en tant que corps de police ils doivent effectivement combler des réductions ou des lacunes dans les services sociaux) et les pressions salariales dues à l'analyse comparative de la parité avec les autres corps de police lors de la négociation de conventions collectives.

Un consensus se dégage parmi le grand public, les politiciens, les associations de policiers et les chefs selon lequel la façon dont les services de sécurité communautaire sont fournis doit changer. Pourtant, la façon d'établir la prestation des corps de police au Canada sur une base durable est très controversée.

La sous-traitance à des entreprises privées qui embauchent des civils pour remplir des fonctions policières non essentielles est devenue l'un des plus grands changements dans la culture policière depuis des décennies (Kiedrowski, Ruddell et Petrunik 2019). Cependant, la pratique remonte à 1829 lorsque la police métropolitaine de Londres a embauché des civils pour effectuer des tâches administratives. En 2017, 30% du personnel des corps de police canadiens étaient des civils, une augmentation de 2% d'une année à l'autre (Conor 2018). Alors que la majorité des civils occupent des fonctions administratives, près de 10% sont des gestionnaires, des analystes et des scientifiques (Mazowita et Greenland 2016, 7). Le ratio de la police par rapport au personnel civil a aussi diminué progressivement au pays, bien que le Canada soit en retard par rapport à une comparaison internationale (Leuprecht 2019, 38 ; Leuprecht, Kölling et Hataley 2019). Également, la « civilisation » progressive va en parallèle avec la croissance démographique ; ainsi, la proportion de civils dans la police pour 100 000 habitants est en fait restée inchangée pendant des décennies.

En effet, la tendance à l'externalisation et à la « civilisation » est à la traîne même si l'enquête Ipsos (2017) fournit des indices comment les autorités devraient agir. L'enquête montre que les Canadiennes et Canadiens sont à l'aise avec la participation du secteur privé aux activités policières dans lesquelles on voit déjà une certaine présence privée, comme la sécurité lors d'événements majeurs (79%), la gestion de la circulation (70%), l'application des règlements municipaux et les contraventions de stationnement (59 pour cent) et les tâches administratives au poste de police, telles que l'identification médico-légale et la gestion des installations (58 pour cent). En revanche, les Canadiens sont moins favorables à la participation privée à des infractions au Code criminel : les civils qui aident les victimes (42%), la prise de déclarations (40 à 45%), les services de détention et le transport des détenus (40%) et la sécurisation des scènes de crime (37% ).

Une conversation démocratique éclairée sur la prestation de services alternatifs (PSA) des corps de police qui soutiennent les agents assermentés est un élément indispensable de la solution : la prise d'empreintes digitales et les services judiciaires par exemple, qui peuvent facilement être effectués par des civils ou des entrepreneurs tiers, et pour lesquels un expert spécialisé est plus approprié de toute façon qu'un généraliste assermenté, coûteux et hautement qualifié pour d'autres fonctions. Cependant, ce que l'on entend par fonction de base par au lieu de fonction de soutien varie selon les corps de police, tout comme la façon dont ces corps sont opérationnels. Ergo, les associations se préoccupent à juste titre d'approches « à taille unique ». Les services offerts se distinguent selon les localités et sont nuancés en fonction de la communauté desservie.

La PSA permet d'optimiser la prestation des services et de réduire la pression sur les ressources et les budgets, tout en améliorant les résultats en améliorant l'expertise et la qualité. De nombreuses initiatives sont déjà en place. Dans certains cas, ces initiatives fonctionnent avec succès depuis des décennies. Les communautés rurales dont la

population vieillit, par exemple, sont particulièrement bien adaptées à la police préventive, avec une plus grande visibilité des personnes sur le terrain.

La « civilisation » et la passation de marchés réduisent les pressions et les contraintes financières sur les corps de police locaux. Pourtant, l'adoption généralisée de la réforme reste timide, souvent face à une résistance acharnée des associations de police et des chefs de police. En fait, les relations entre l'entreprise privée et les associations policières comptent parmi les questions les plus controversées.

Ayant défini les tâches policières en 2000 et créé les Directions et bureau régionaux de la sécurité civile et de la sécurité incendie en 2010, le Québec est déjà à l'avant-garde par rapport aux autres provinces canadiennes, avec des critères plus exigeants qu'ailleurs. L'encadrement des partenariats regroupant la police et la sécurité privée est parmi les grands défis qui restent à adresser. Tel que mentionné, la gestion des rapports entre les associations policières, les agences et agents de sécurité est enjeu controversé qui fait ombrage aux partenariats. Souvent ce rapport est perçu comme jeu à somme nulle. Toutefois, l'exercice vise plutôt une réallocation de ressources au bénéfice de tous puisque la sécurité publique constitue un bien commun.

La sécurité publique n'est pas le monopole d'un seul fournisseur. Aux fins d'une réelle atteinte du bien commun, la sécurité publique exige plutôt une optimisation et un alignement d'une multitude de fournisseurs de services, ce qui comprend, par conséquent, une cohabitation avec les associations policières, et les syndicats d'autres fournisseurs de services, dans un jeu à somme positive où la communauté est l'ultime bénéficiaire.

Quant aux accréditations syndicales, les agents de sécurité ont leur propre unité de négociation. Bien qu'ayant pu poser des défis, on peut observer que plusieurs accréditations syndicales peuvent cohabiter dans un même corps de police (Kiedrowski, Ruddell et Petrunik 2017, 11-12). L'idée est toujours de garder en tête que l'exercice n'en est pas un de coupure budgétaire en soi mais plutôt d'une réallocation de ressources additionnelles et essentielles dans les opérations policières.

Tel que constaté dans d'autres juridictions, de la formation spécialisée peut être dispensée (ou contrôlée une fois la formation effectuée par les autorités publiques). Les associations policières pourraient ainsi être mises à profit, soit à titre de formateur ou de contrôleur, ce qui assurerait une transition précieuse tant pour le transfert de connaissances qu'une collaboration future avec l'industrie de la sécurité privée.

### La prestation de services alternatifs

Les opposants à la PSA prétendent qu'une impartition des services se ferait au détriment des policiers assermentés. Ils n'ont pas forcément tort : des études de cas américaines révèlent qu'une réduction de 10% de la proportion de personnel assermenté peut avoir un effet défavorable et disproportionné sur la lutte contre la

criminalité : dans un cas, une réduction de 10% a entraîné une augmentation de 6% des vols et de 3% augmentation des agressions graves (Heaton et Jackson 2012). Et la baisse du nombre de policiers assermentés ne génère pas nécessairement des économies. Ruddell et Jones (2014) ont utilisé une étude de cas canadien pour déterminer l'impact d'une augmentation de 10% du nombre de policiers assermentés en Saskatchewan : l'impact plus large sur la sécurité communautaire et les services sociaux pris en compte, ils ont constaté que 10% augmentation pourrait en fait économiser 50 023 355 \$.

Toutefois, les associations policières ne verraient pas forcément leurs membres perdre leur emploi et mieux encore, leurs membres pourraient être redéployés pour accomplir ce qu'ils savent faire de mieux, des fonctions policières essentielles. Il est vrai que le recrutement de nouveaux policiers pourrait être ralenti car les besoins pour les services en soutien seraient comblés autrement que par des policiers surqualifiés pour les combler.

La PSA dirige souvent le policier assermenté d'un poste qui nécessite une certaine expertise vers un poste qui nécessite ses compétences et sa formation spécifiques. Autrement dit, la PSA n'est pas un jeu à somme nulle. Une entreprise privée peut être engagée pour trouver un remplaçant au poste d'origine ne nécessitant pas une valeur ajoutée d'un policier. Dans un tel cas, l'organisation privée travaillera dans les limites du contrat pour trouver, interviewer, embaucher et peut-être même gérer la ressource qui effectuera la tâche.

D'un point de vue financier, le processus de passation de marchés est bénéfique car il génère de la concurrence. Un corps de police peut attribuer le contrat au soumissionnaire qui répond le mieux à ses attentes et à ses besoins (en fonction des critères du ministère) au meilleur prix. De plus, comme le civil n'est pas en uniforme, son salaire peut être moindre que celui du policier assermenté, tout en étant mieux à l'affût des changements dans le domaine en plus de posséder une expertise innovante. Il y a des coûts cachés à avoir un policier assermenté, notamment une formation aux frais du ministère et des contrats rigides. En revanche, les travailleurs civils qui arrivent avec les compétences professionnelles nécessaires, n'ont pas besoin de formation supplémentaire et ont souvent des années d'expertise multiforme. L'organisme privé doit s'assurer que le civil répond aux normes provinciales. Les économies générées par ces changements pourraient potentiellement libérer des fonds pour embaucher des policiers assermentés supplémentaires. La PSA permet ainsi à la police d'ajouter plus de « bleu » dans les rues, d'acquérir de l'expertise et de gagner en efficacité et en efficience.

La PSA ne réduit pas non plus forcément le nombre de policiers. Après avoir entrepris une phase de « civilisation », le service de police de la ville de Vancouver a non seulement embauché plus de travailleurs civils, mais a également embauché plus de policiers assermentés (Wiebe 2006). Bédard et Guénette (2015) estiment que la sous-traitance des ressources humaines, des communications et des postes administratifs pourrait permettre au service de police de Montréal d'économiser 3,2 millions de dollars

annuellement. À titre d'exemple, un point de contrôle de 8,5 heures coûte généralement environ 4 994 \$. Cependant, lorsqu'il est composé de deux policiers assermentés et de six agents de sécurité, il ne coûte que 2 332 \$ pour la même période.

La PSA s'avère plus efficace et efficiente mais : la qualité du maintien de l'ordre ne doit pas être sacrifiée au seul profit d'un gain économique. De plus, le passage de la police assermentée en ressources civiles a peu de chances de réussir si le seul objectif est d'en tirer des avantages économiques. Il faut une volonté politique et publique d'améliorer la qualité des services. Alors, est-ce à dire que de « s'engager dans ces nouvelles formes économiques de maintien de l'ordre signifie nécessairement que l'intérêt public en souffrira ? » (Ayling 2008, 341). Dès 1967, la Commission présidentielle des États-Unis, sur l'application de la loi et l'administration de la justice, a établi que la PSA peut effectivement promouvoir une force de police plus efficace et de meilleure qualité, « les communications, la planification et le travail de laboratoire pourraient être mieux exécutés par des civils ayant une formation spécialisée que par officiers assermentés » (Kiedrowski, Ruddell et Petrunik 2019). La PSA profite aux civils qui ont déjà des compétences spécialisées: d'abord ils sont déjà formés puis ils sont recrutés. En revanche, les policiers assermentés sont d'abord recrutés puis formés. La « civilisation » de certains corps de police tient donc de la prémisse reposant sur une force moins chère et plus complète : « La police coûte cher; c'est parce qu'ils sont excellents dans le large éventail d'activités qu'ils font. La sécurité privée, en revanche, traite d'un éventail restreint de questions de sécurité et connexes » (Pearson-Goff et Herrington 2013, 8).

## Observations

L'environnement législatif actuel peut rendre la PSA difficile à mettre en œuvre car elle impose souvent aux municipalités une responsabilité onéreuse, ce qui a un effet dissuasif important. Par conséquent, l'étendue, les normes et les attentes en matière de prestation de services alternatifs varient considérablement. Du leadership politique au niveau provincial est nécessaire pour fournir des cadres législatifs plus acceptables tout en prévoyant un ensemble de normes plus cohérent et systémique. Pourtant, il y a des exemples de sous-traitance qui sont rendus possibles par la mise en place de contrats transparents, des indicateurs clés de performance (KPI) objectifs et suivis, une surveillance et une responsabilisation continues. L'Administration canadienne de la sécurité du transport aérien (ACSTA) sous-traite efficacement - et avec succès - les questions de sécurité nationale : contrôle de sécurité des voyageurs dans les aéroports. De même, l'Agence canadienne des services frontaliers (ASFC) sous-traite le transport des détenus.

Tel que mentionné, les corps de police et les associations policières craignent que de telles réformes ne réduisent le nombre de policiers assermentés. Cependant, ce n'est pas ce que mettent en évidence les précédents au Canada. Au contraire, de telles initiatives peuvent libérer des officiers assermentés pour les tâches pour lesquelles ils

sont les mieux placés. Plutôt que de réduire le nombre d'agents, la « civilisation » et la sous-traitance peuvent contribuer à faire en sorte que la police puisse faire les tâches qui exigent des policiers assermentés.

Une autre préoccupation est que les civils ou l'entreprise privée qui effectuent des tâches administratives délicates pourraient donner un accès à des personnes non qualifiées ou qui pourraient abuser de leur pouvoir. Cependant, des fonctionnaires bien qualifiés à tous les niveaux de gouvernement gèrent déjà toutes sortes de tâches délicates. L'ACSTA, par exemple, forme ses partenaires du secteur privé. Cette façon de faire ferait que les corps de police puissent garder le contrôle sur l'orientation la direction de leurs programmes. Une formation aux agents fournisseurs de services de soutien pourrait être dispensée par des policiers membres syndiqués pour assurer le respect des normes des associations policières.

Des indicateurs de performance clairs, des critères d'exclusion, une formation complète et une sélection compétitive sur le mérite d'entrepreneurs qualifiés, appropriés et expérimentés aident à apaiser les craintes d'abus de pouvoir, en partie parce que des normes plus élevées attirent de meilleurs candidats qui sont mieux payés, avec un roulement plus faible et un engagement véritable envers les valeurs qui entourent la sécurité publique. Les policiers assermentés à la retraite sous contrat, sont déjà nombreux dans l'industrie de la sécurité privée et il existe un bassin de talents croissant en raison d'une vague de policiers assermentés se retirant, maximisent la familiarité avec la culture institutionnelle des forces de l'ordre tout en réduisant les coûts. Cependant, leurs compétences sont souvent sous-utilisées, limitées aux tâches que les policiers assermentés ne sont pas désireux de faire eux-mêmes, comme par exemple effectuer des contrôles de sécurité.

À titre d'exemple, la fraude est désormais une forme de crime en forte croissance. Compte tenu des vulnérabilités introduites par l'Internet, cette tendance va persister. Les corps de police n'ont pas de bon modèle pour trier les cas, encore moins des ressources pour les enquêter.

Ces tendances risquent de saper la légitimité des forces de l'ordre et du gouvernement si les citoyens ont l'impression que la police et le gouvernement « s'en moquent » ou sont « incompetents » pour confronter de façon efficace les vulnérabilités criminelles que présente la cybersécurité. La fraude en ligne constitue un cas particulièrement intéressant pour la « civilisation » et l'entreprise privée.

Dans de nombreux cas, l'entreprise privée et les ressources civiles spécialisées ont de meilleures compétences pour effectuer des criminalistiques numériques et en ligne. La plupart de ces civils ne seront pas désireux de gravir les échelons et les corps de police ne peuvent donc pas rivaliser sur le salaire comme ils ne le peuvent pas pour les policiers assermentés. La compensation d'une éventuelle inexpérience dans la conduite d'enquêtes complexes est une fonction de l'optimisation des ressources, comme le recrutement d'enquêteurs assermentés à la retraite expérimentés pour faire équipe avec ces civils.

Les postes précédemment occupés par des policiers assermentés qui ne nécessitent pas de formation policière pour faire leur travail efficacement peuvent être occupés par des experts civils formés. Certains critiques soutiennent que le retrait des policiers assermentés de leurs postes compromettra la qualité des services livrés par les corps policiers. Cependant, des études indiquent que les civils sous contrat peuvent performer à haut niveau. Ces personnes sont souvent des experts déjà formés, possédant une vaste expérience, connaissant les tendances récentes dans leur domaine et pouvant être employées à moindre coût que les policiers assermentés. En outre, les corps de police sont encouragés à attribuer des contrats à des fournisseurs de sécurité privée qui embauchent significativement d'anciens militaires ou policiers. Non seulement ces effectifs sont plus sensibles à la culture institutionnelle d'un corps de police, mais ils ont aussi généralement une formation adaptée et des compétences plus complètes. De plus, les corps de police font marque de confiance à employer un ancien combattant. Ainsi, la qualité est assurée (et peut-être même améliorée) à moindre coût. L'entreprise privée garantit également que la police puisse se concentrer sur les opérations plutôt que sur la gestion, la comptabilité et la formation associées au maintien des employés civils. En confiant ces postes à au secteur privé, les corps de police évitent les coûts et les efforts associés à ces responsabilités. Bien que les critiques suggèrent que les candidats pour ces postes pourraient être plus coûteux que les civils et pourraient compromettre la qualité des services, le processus de passation de marchés pourrait bien se révéler plus efficace et efficient. La passation de marchés implique un processus d'appel d'offres compétitif: les entreprises sont en concurrence pour fournir un service de la plus haute qualité au meilleur rapport qualité-prix. Les manuels sur les meilleures pratiques en matière de passation de marchés pour les services de sécurité privés comprennent ceux de la Confédération des services de sécurité européens (n.d.), du gouvernement britannique (Her Majesty's Inspectorate of Constabulary 2013) et de la police du Lincolnshire (Rhodes 2012). De plus, le processus d'appel d'offres compétitif est également un moyen de maintenir la qualité et les normes de service. Les soumissionnaires retenus savent qu'en cas de sous-performance, ils font face à un grave risque de réputation si le contrat n'est pas renouvelé ou pire encore, résilié.

Alors que les attentes du public à l'égard de la réponse de la police ont augmenté au cours des dernières décennies, les gouvernements provinciaux ont transféré des questions telles que la santé mentale à la police, en, au mieux maintenant les investissements, ou en sous-investissant dans les services sociaux. À mesure que les appels de service augmentent et que le volume devient de plus en plus exigeant, les corps de police canadiens voient progressivement une réduction dans l'accès à leurs policiers hautement qualifiés qui doivent dorénavant répondre aux appels non prioritaires, c'est-à-dire, lorsque la sécurité publique n'est pas en danger immédiat. Ces tendances opérationnelles soulèvent des questions sur la perspective de meilleurs services globaux, d'une plus grande efficacité, d'un meilleur rapport qualité-prix et, finalement, de meilleurs résultats en matière de sécurité publique pour les communautés locales.

Les corps de police se rendent lentement compte que l'entreprise privée et les ressources civiles peuvent compenser certaines lacunes dans les compétences spécialisées des policiers assermentés et que les civils sont tout aussi efficaces et efficaces - ou plus - dans l'exercice de certaines fonctions, que les agents assermentés. La sous-traitance permet aux corps de police d'optimiser l'affectation des policiers assermentés avec un complément de services et de compétences spécialisés. En réduisant la quantité et l'étendue des services non essentiels devant être fournis par des policiers hautement qualifiés, les corps de police peuvent réinvestir du temps et des fonds dans la prévention, comme la police communautaire. Le résultat final est une meilleure prestation globale des services et des bénéfices communautaires.

## La formation

Lorsque les corps de police s'adaptent pour intégrer davantage du personnel civil de façon graduelle, le personnel assermenté et non assermenté doit construire un partenariat plus égalitaire. Cette relation progresse selon six étapes, selon Stenning (1989) : le déni, la reconnaissance réticente, la concurrence et l'hostilité, plus de contrôle et un début d'acceptation, un partenariat actif et enfin un partenariat égal. Un autre point de préoccupation pour les critiques est la façon dont les policiers assermentés sont formés et éduqués. Les critiques pensent que les normes de maintien de l'ordre déclinent à mesure que les civils sont intégrés à la main-d'œuvre. Selon eux, l'entreprise privée n'aura pas reçu la même formation que la police. Au sein de leur formation les policiers sont initiés à un ensemble de valeurs et de compétences fondamentales qui les préparent à leur travail ; les citoyens issus de la sphère privée manquent de ce type d'éducation, de formation et de socialisation. Les règlements canadiens sur la formation du personnel de la sécurité privée sont moins rigoureux que les règlements européens et varient considérablement selon l'endroit où ce personnel de sécurité privé est embauché (Manzo 2009, 383-384).

Une formation appropriée garantit non seulement l'application égale et professionnelle de l'état de droit, mais également la confiance et l'intégrité des forces de l'ordre. Les policiers suivent des programmes de formation en uniforme qui visent à transmettre une compréhension des compétences nécessaires et des valeurs fondamentales. Par analogie, « à l'instar d'autres organisations militaires et paramilitaires, les nouvelles recrues des FAC [Forces armées canadiennes] subissent un processus de socialisation organisationnelle aux valeurs et normes institutionnelles » (Davis 2016). La socialisation organisationnelle a deux objectifs principaux : à instruire les agents et à transmettre de nouvelles informations et l'assimilation sociale. La dernière encourage l'intégration, la consolidation d'équipe et les liens. Elle se produira dans des conditions idéales et conduira à des réseaux sociaux diversifiés, étroitement soudés et denses (Sato 2003). En général, la formation de la police vise à renforcer la « loyauté au groupe » qui peut être essentielle au succès d'un groupe, car les policiers en uniforme doivent souvent coopérer sous la pression. On a également constaté que la formation était en corrélation positive avec l'engagement organisationnel, qui fait partie de la socialisation organisationnelle. Cependant, il a été démontré que cet engagement diminuait chez les

policiers en uniforme pendant la formation sur le terrain et par la suite (Sato 2003). Les effectifs sous contrat ne sont pas soumis à ce processus de socialisation car le corps de police n'a pas à les former de manière approfondie. Au lieu de cela, les travailleurs contractuels étaient susceptibles d'avoir suivi une formation (et par procuration, des processus de socialisation) dans des emplois précédents et au cours de leurs études postsecondaires. Il y a un compromis ici. L'entreprise privée génère des économies en transférant le coût de la vérification et de l'embauche d'individus au secteur privé. Cependant, les employés du secteur privé ne partagent pas forcément les mêmes valeurs organisationnelles tacites que les policiers en uniforme. Cela risque de donner lieu à des frictions si le travailleur contractuel occupe un poste qui l'oblige à travailler en étroite collaboration avec les policiers en uniforme. Les policiers sont formés en tant que « généralistes » capables de répondre à une variété de situations, mais les corps de police ont également besoin de compétences plus spécialisées telles que l'informatique, les connaissances en santé mentale, les compétences analytiques, les ressources humaines, l'administration, etc. Ces compétences professionnelles hautement spécialisées ne peuvent pas être facilement acquises par un simple développement professionnel. Une compétence spécialisée fréquemment citée et très demandée par la police est celle d'expert en technologie, en particulier avec l'augmentation de la cybercriminalité (Conseil des académies canadiennes 2014, 26). La technologie évolue plus rapidement que le perfectionnement professionnel de la police ; sans formation postsecondaire en technologie de l'information, il s'avère difficile de suivre le rythme et d'être efficace. Plutôt que de recycler la police avec des fonds publics pour devenir des experts dans ces domaines, une option consiste simplement à engager des entrepreneurs déjà compétents. Enfin, il devient plus facile pour les corps de police « d'embaucher des personnes possédant de l'expertise plutôt que de former des agents pour qu'ils occupent des emplois non essentiels de la police qui nécessitaient une formation spécialisée » (Kiedrowski, Ruddell et Petrunik 2019, 213).

Bien que les valeurs fondamentales partagées puissent être une préoccupation initiale, la direction de la police est davantage préoccupée par un travail policier efficace et efficient. Les travailleurs contractuels n'ont peut-être pas été exposés au même processus de socialisation que les policiers en uniforme, mais il est plus facile d'embaucher des agents contractuels et de les socialiser que de recycler les policiers assermentés. De plus, pour une multitude de rôles, il peut être inutile de socialiser tous les travailleurs contractuels s'ils n'ont pas à travailler en étroite collaboration avec des policiers assermentés. Aussi, la PSA n'est pas une approche « tout ou rien ». Le succès de la PSA dans le domaine de la police dépend d'un mélange de civils et de policiers assermentés. Les modèles hybrides existent. Les civils peuvent apporter leur expertise, leur expérience et leurs connaissances de pointe. Cependant, une main-d'œuvre composée uniquement de civils priverait le département de la mémoire institutionnelle, de la culture unie propagée par la formation policière, l'expérience et les compétences spécialisées des policiers assermentés. La bonne combinaison de personnel assermenté et non assermenté améliore ainsi l'efficacité et l'efficience de la prestation des services.

À mesure que les rôles des corps de police changent et que les civils s'intègrent davantage à l'effectif policier, les partenariats seront privilégiés (Goudge 2014, 105-108). Un partenariat réussi implique de clarifier les rôles attribués à chaque partie, d'identifier des objectifs communs et de comprendre comment chaque partenaire doit évaluer les risques. Les Pays-Bas utilisent une telle approche de travail d'équipe où « la police établit et entretient des relations de collaboration par tout ce qui fonctionne, qu'il s'agisse de tactiques rigides ou douces, selon la situation » (Conseil des académies canadiennes 2014, 133). Dans le modèle néerlandais, la police n'est qu'un acteur parmi d'autres qui contribuent à la sécurité de la communauté. Aux Pays-Bas, les besoins de la police publique et privée sont complémentaires plutôt que contradictoires (van Bruun et den Boer 2009, 20). Le personnel non assermenté ne cherche pas à remplacer un policier assermenté mais à travailler à ses côtés. Whitelaw, Smith et Hansen (2012, 429) appellent cela un « partenariat fondé sur des principes » lorsque la police abandonne le modèle actuel pour adopter un modèle de « gouvernance de la sécurité publique ou de pluralisme ancré » alors qu'elle travaille avec une gamme d'acteurs pour assurer la sécurité publique. La « civilisation » des fonctions policières donne naissance à un « réseau de sécurité » où un éventail de membres du personnel, avec des compétences et des points de vue différents, chacun apporte des compétences diverses pour améliorer la sécurité publique (Conseil des académies canadiennes, 2014). L'approche de l'esprit d'équipe met l'accent sur la nécessité d'aligner les intérêts mutuels et met l'accent sur la coopération plutôt que sur la concurrence. Des partenariats efficaces se développent avec une compréhension des « objectifs commun ; connaissance des capacités et des missions des participants; un objectif tangible; accord sur le fonctionnement du partenariat; et un engagement mutuel à fournir les ressources nécessaires pour soutenir le partenariat » (Montgomery et Griffiths 2016, 18, 63). Ces critères font référence au mariage d'intérêts entre le personnel assermenté et non assermenté. Cela peut être résolu pratiquement si les deux parties s'efforcent d'atteindre des objectifs similaires, tels que ceux mesurés par les arrestations, les taux de criminalité, la satisfaction du public et la croissance des entreprises. En trouvant des points communs et en travaillant vers des objectifs communs, l'approche de l'esprit d'équipe propose de calmer le choc des cultures entre personnel assermenté et non assermenté.

### Les constables spéciaux au Québec

La Loi sur la police au Québec est explicite sur le statut des constables spéciaux et constitue un outil précieux qui peut être significatif dans la modernisation policière.

Effectivement, les constables spéciaux peuvent présentement soutenir les corps policiers, pour la police communautaire par exemple, avec des pouvoirs définis dans les limites de leur mandat, lesquelles limites peuvent être établies au cas par cas, en fonction de la législation en vigueur. Par exemple, la loi prévoit que des constables spéciaux peuvent être assermentés sur une base temporaire par les municipalités, dans des cas donnés et l'entreprise privée peut les embaucher.

La modernisation policière pourrait amener des éclaircissements à la loi en permettant, par exemple, la création d'une ou de sous-catégorie(s) de constables spéciaux, avec des mandats limités par la loi ou les règlements, pour la couverture de cas précis (et même dans un moment donné). En conséquence, les municipalités (et le gouvernement) pourraient assermenter de tels agents pour une période mieux définie dans le temps, par rapport à ce que la loi prévoit présentement, toujours en préservant la possibilité actuelle d'embauche de constables spéciaux par l'industrie de la sécurité privée.

Un soutien à la police communautaire serait certainement facilité et n'encombrerait en rien l'administration publique car les agents seraient gérés par le secteur privé quant à leurs conditions d'emploi et supervisés par les corps policiers ou les municipalités quant à leurs opérations (uniquement rattachés à des services non essentiels rattachés aux policiers). Les remarques ci-hauts formulées à l'égard des agents de sécurité quant à la cohabitation syndicale et les opportunités de formation intégrées s'appliquent également ici.

#### Références bibliographiques

Ayling, Julie. 2008. Contractualism and Policing in the Public Interest. *Flinders Journal of Law Reform* 10, 341-55.

<https://dspace.flinders.edu.au/jspui/bitstream/2328/1825/4/Ayling%20jaa.pdf>.

Bédard, Mathieu, and Jasmin Guénette. 2015. *Private Reinforcements for Public Police Forces?* Montreal Economic Institute.

[https://www.iedm.org/sites/default/files/pub\\_files/note0115\\_en.pdf](https://www.iedm.org/sites/default/files/pub_files/note0115_en.pdf).

Confederation of European Security Services. n.d. *Buying Quality Private Security Services*. Confederation of European Security Services. Available at

<http://www.securebestvalue.org/wp-content/uploads/2014/11/Best-Value-Manual-Final.pdf>

Conor, Patricia. 2018. *Police Resources in Canada, 2017*. Statistique Canada, Juristat. Gouvernement du Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2019001/article/00015-fra.pdf?st=S0tRvldr>

Davis, K. 2016. Culture, Sexual Harassment, and Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces. Réponse de recherche à l'examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes.

[https://cradpdf.drcd-rddc.gc.ca/PDFS/unc342/p811338\\_A1b.pdf](https://cradpdf.drcd-rddc.gc.ca/PDFS/unc342/p811338_A1b.pdf)

Goudge, Stephen, Hon. 2014. *Le maintien de l'ordre au Canada au XXI<sup>e</sup> siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis*. Ottawa : Le Conseil des académies canadiennes.

<https://rapports-cac.ca/reports/le-maintien-de-lordre-au-canada-au-xxie-siecle-une-nouvelle-police-pour-de-nouveaux-defis/>

Heaton, Paul, and Brian A. Jackson. 2012. Short-Term Savings, Long-Term Losses: When Police Departments Respond to Economic Pressure by Cutting Their Forces. RAND Blog. <https://www.rand.org/blog/2012/11/short-term-savings-long-term-losses-when-police-departments.html>.

Her Majesty's Inspectorate of Constabulary and National Audit Office. 2013. *Private Sector Partnering in the Police Service*. Her Majesty's Inspectorate of Constabulary and National Audit Office. [https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/07/10127\\_Private-sector-partnering-in-the-police-service\\_NEW.pdf](https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/07/10127_Private-sector-partnering-in-the-police-service_NEW.pdf).

Ipsos Public Affairs. 2017. *Survey on the Use of Security Firms in Support of Police Services*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2017-11/GardaWorld\\_Ipsos%20Report\\_15-11-2017\\_ENG.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2017-11/GardaWorld_Ipsos%20Report_15-11-2017_ENG.pdf).

Kiedrowski, John, Ronald-Frans Melchers, Rick Ruddell, and Michael Petrunik. 2016. *La civilisation des services de police au Canada*. Rapport de recherche 2015-R024. Ottawa : Sécurité publique Canada. <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2015-r042/index-fr.aspx>

Kiedrowski, John, Rick Ruddell, and Michael Petrunik. 2017. Police Civilianisation in Canada: A Mixed Methods Investigation. *Policing and Society* 29, 2 : 1-19.

Leuprecht, Christian. 2020. *Systemic Racism in Policing in Canada and approaches to fixing it*. Ottawa : Macdonald Laurier Institute. [https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/20200812\\_Police\\_Racism\\_Leuprecht\\_COMMENTARY\\_FWeb.pdf?mc\\_cid=60d8de7609&mc\\_eid=\[UNIQID\]](https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/20200812_Police_Racism_Leuprecht_COMMENTARY_FWeb.pdf?mc_cid=60d8de7609&mc_eid=[UNIQID])

Leuprecht, Christian, Kölling, Mario and Hataley, Todd. 2019. *Public Security in Federal Politics*. Toronto : University of Toronto Press.

Leuprecht, Christian. 2019. *Where to Draw the Blue Line: How Civilians and Contractors can let the Police do the Policing*. Ottawa : Macdonald Laurier Institute. [https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/20191108\\_MLI\\_POLICING\\_Leuprecht\\_PAPER\\_FWeb.pdf](https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/20191108_MLI_POLICING_Leuprecht_PAPER_FWeb.pdf)

Leuprecht, C. 2017. *Force 2.0: Fixing the RCMP's Structure, Leadership and Organization*. Ottawa : Macdonald Laurier Institute. [https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/MLILeuprechtRCMPPaper-08-17-F\\_Web.pdf](https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/MLILeuprechtRCMPPaper-08-17-F_Web.pdf)

Leuprecht, Christian. 2014. *The Blue Line or the Bottom Line of Police Services in Canada? Arresting Runaway Growth in Costs*. Ottawa : Macdonald Laurier Institute. [https://www.macdonaldlaurier.ca/files/pdf/MLI\\_CostofPolicing\\_Final.pdf](https://www.macdonaldlaurier.ca/files/pdf/MLI_CostofPolicing_Final.pdf).

Manzo, John. 2009. "Security Officers' Perception on Training," *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice* 51, 3 : 381-410.

Montgomery, Ruth, and Curt T. Griffiths. 2016. *Le recours aux services de sécurité privés pour assurer le maintien de l'ordre*. Ottawa : Sécurité publique Canada.  
<https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/archive-2015-r041/2015-r041-fr.pdf>

Pearson-Goff, M., and V. Herrington. 2013. *Public-Private Policing: Exploring New Security Frontiers*. Sydney : Australian Institute of Police Management.

Rhodes, Neil. 2012. *Public Sector Outsourcing*. Lincolnshire Police.

Ruddell, Rick, and Nicholas A. Jones. 2014. *The Economics of Canadian Policing. Five Years into the Great Recession*. Regina: Collaborative Centre for Justice and Safety.  
<https://www.publicsafety.gc.ca/lbrr/archives/cnmcs-plcng/cn80407908-eng.pdf>.

Sato, M. 2003. Police Recruits' Training and the Socialisation Process: From the Network Perspective. *The Police Journal* 4, 11 : 289-303.

Stenning, P.C. 1989. Private Police and Public Police: Towards a Redefinition of the Police Role. In Loree, D.J. (ed.). *Future Issues in Policing*. Ottawa : Collège canadien de police, pp. 169-192.

van Buuren, Jelle, and Monica den Boer. 2009. *A Report on the Ethical Issues Raised by Increasing the Role of Private Security Professionals in Security Analysis and Provision*. Oslo : International Peace Research Institute.  
[https://www.prio.org/PageFiles/1520/INEX\\_D\\_3\\_3.pdf](https://www.prio.org/PageFiles/1520/INEX_D_3_3.pdf).

Whitelaw, B., R. Smith, and S. Hansen. 2012. "Policing Disorder: Calgary Transit Peace Officers and the Alberta Law Enforcement Framework." *Canadian Public Administration* 55, 3 : 411-432.

Wiebe, D. 2006. *Elevating the Strategic Plan into Action Within the Vancouver Police Department*. Thèse doctorale. Victoria : Royal Roads University.  
<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/MR20910.PDF>